بسم الله الرحمن الرحيم

إدارة أعمال

الفـــصل الثاني

تطور الفكر الإداري

إعداد : د. بثينة جمجوم

تطور الفكر الإداري

الإدارة ... بضعة

عقود من ... سانية

ذاتها .فمنذ ظهور الإنسان على الأرض وهو يمارس الإدارة, والشواهد التاريخية تؤكد صحة هذا الرأي فالحضارة الإنسانية القديمة مثل الحضارة الفرعونية والإمبراطوريات العظمى مثل إمبراطورية الفرس والرومان والديانات السماوية مثل الإسلامية والمسيحية واليهودية لم تنتشر وتعم أرجاء الأرض إلا بالإدارة .

ولذلك يمكننا القول أن الإدارة لازمت ظهور الحياة الأولى للإنسان وصاحبتها على مر العصور ,

متى بدأت دراسة الإدارة دراسة علمية منظمة ؟

إن

دراسة الإدارة

دراسة علمية منظمة

بدأت فعلياً مع بداية سنة 1880م

وكانت تلك الدراسة تهدف إلى الإجابة على

الاستفسار التالي :

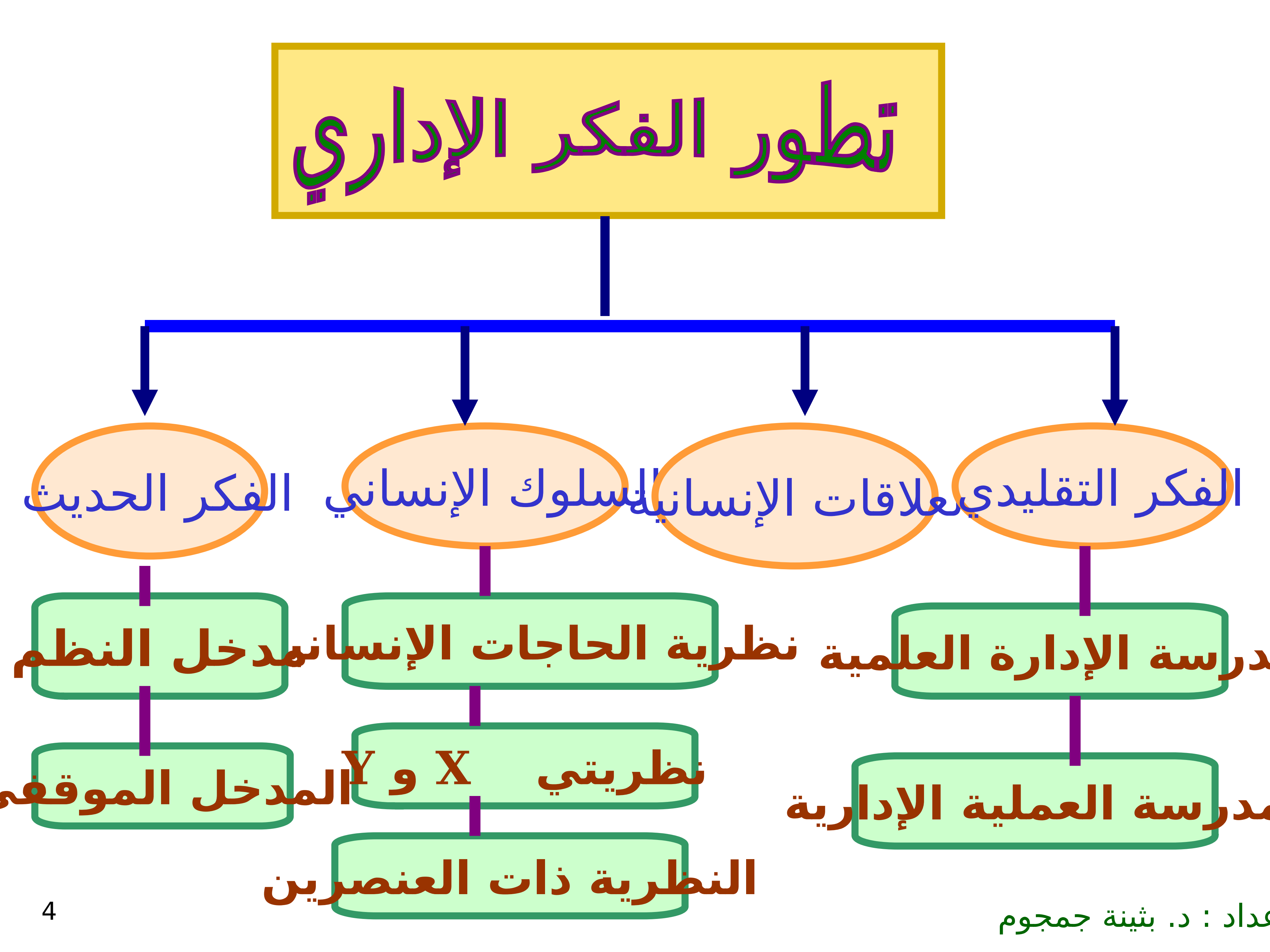
كيف يمكن أن نقلل من الضياع في وقت

المديرين والعمال؟

وللإجابة على الاستفسار السابق ظهرت العديد من

الدراسات.

عداد : د. بثينة جمجوم



إعداد : د. بثينة جمجوم



فريدريك تيلور

وقد لقب بأبو الإدارة العلمية, وقد عاش في

تميزت بالفساد الإداري وعدم الكفاءة والفعالية, وفد ابتدأ

حياته عاملا ثم تدرج في المناصب، ومع استمراره في العمل

استطاع

الحصول على شهادة في الهندسة الميكانيكية, وقام تيلور

بإصدار كتاب بعنوان"مبادئ الإدارة العلمية" مستفيداً من

خبرته في العمل.

فلسفة مدرسة الإدارة العلمية

تقوم فلسفة الإدارة العلمية على إتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلات الإدارية وليس على الحدس والتخمين , حيث قام تيلور بتحليل تدفق العمل وأساليب الإشراف والجهد المبذول من قبل العمال وذلك باستخدام دراسة الوقت والحركة بغرض التخلص من الحركات غير الضرورية والإبقاء على الحركات اللازمة لأداء العمل واختيار أفضل طريقة للأداء وقياس الوقت المستغرق لأداء تلك الحركات، وبالتالي معرفة الوقت الحقيقي اللازم لإنجاز العمل.

جوهر مدخل تيلور في إدارة العمليات الإنتاجية

- تعريف طبيعة العمل تعريفاً دقيقاً وتقسيمه إلى أجزاء وتخصيص كل عامل لأداء جزء بسيط , وذلك بهدف التوصل إلى أفضل طريقة للأداء.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفقاً لقاعدة التخصص.
- تدريب العامل لرفع كفايته الإنتاجية.
- وضع مستوى معياري محدد لمتوسط إنتاجية كل عامل .

1 سلبيات مدرسة الإدارة العلمية

نظرت إلى العامل على أساس أنه آلة يحدد له توقيت العمل وطريقته فبالتالي أهملت الجوانب النفسية والاجتماعية للعمال .

عملت على تفكيك العمل إلى أجزاء وتخصيص كل عامل لأداء جزء بسيط أدى هذا إلى سهولة أداء العمل وشعور العامل بالإحباط .

لم يحدث هناك أى توافق وانسجام بين العمال والإدارة ، الأمر الذي أدى إلى تضارب المصالح و شعور العاملين بالظلم، وهذا أدى إلى تكوين التنظيمات غير الرسمية التي تعمل ضد الإدارة .

إعداد : د. بثينة جمجوم

سلبيات مدرسة الإدارة العلمية

2

4) كانت ترى أن الأجور و المكافئات المالية هي الحوافز الوحيدة التي يمكن من خلالها حث العاملين على الانضباط و الإخلاص وتجاهلت الحوافز المعنوية التي يمكن أن يكون لها تأثير أقوى .

5) هذه النظرية اعتمدت على السلطة والرقابة للتأثير على الأفراد من خلال تهديدهم بفقدان وظائفهم وقد يكون لهذا تأثير في الماضي حيث كان الأفراد

أثار مدرسة الإدارة العلمية

إلا أنه مع ذلك أهم إسهامات

مدرسة الإدارة العلمية كانت في

الاستفادة من أسس

تنظيم خطوط التجميع الإنتاجية، التي

لا تزال تطبق

مدرسة النظرية الإدارية

وتعرف بمسميات مختلفة منها:

- مدرسة المبادئ الإدارية
- مدرسة العملية الإدارية
- نظرية الإدارة الحديثة

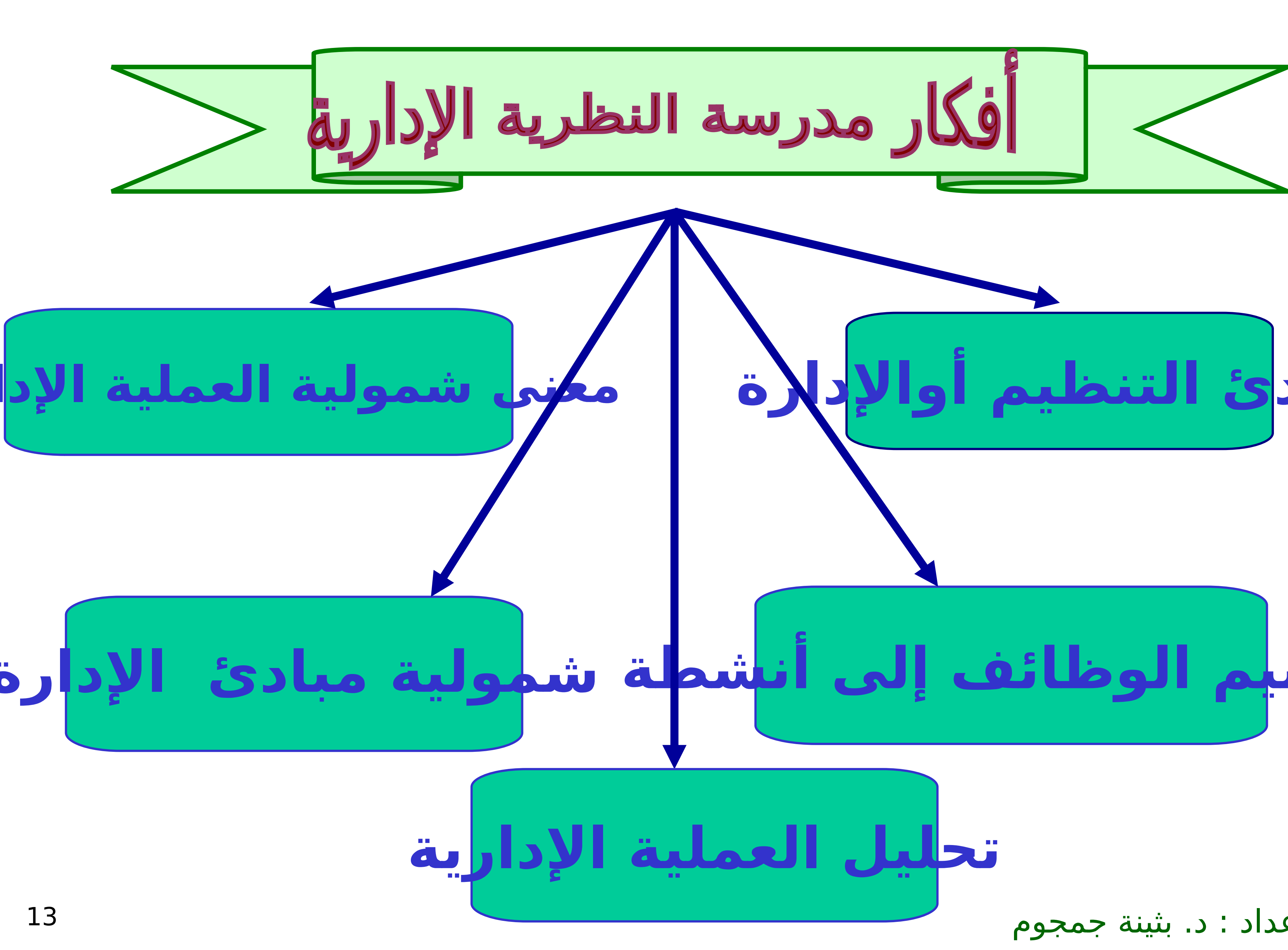
رائد مدرسة النظرية الإدارية

هنري فايول

وهو عالم فرنسي كان يعمل مهندسا كتايلور، تدرج في المناصب حتى وصل إلى مركز المدير العام لعدد من شركات المناجم والتعدين الفرنسية، ولقد ظهرت أفكاره في كتابه

المشهور"الإدارة العامة والصناعة"، ويعتبره البعض أبو الإدارة لأنه أول من تكلم عن مبادئ الإدارة.

إعداد : د. بثينة جمجوم



أفكار مدرسة النظرية الإدارية
دئ التنظيم أوالإدارة
معنى شمولية العملية الإدا
يم الوظائف إلى أنشطة شمولية مبادئ الإدارة
تحليل العملية الإدارية
13
عداد : د. بثينة جمجوم

مبادئ التنظيم أوالإدارة

ولقد قدم فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة،ولكنه

حذر في نفس الوقت من اعتبار هذه المبادئ ثابتة ومطلقة، ويدعو

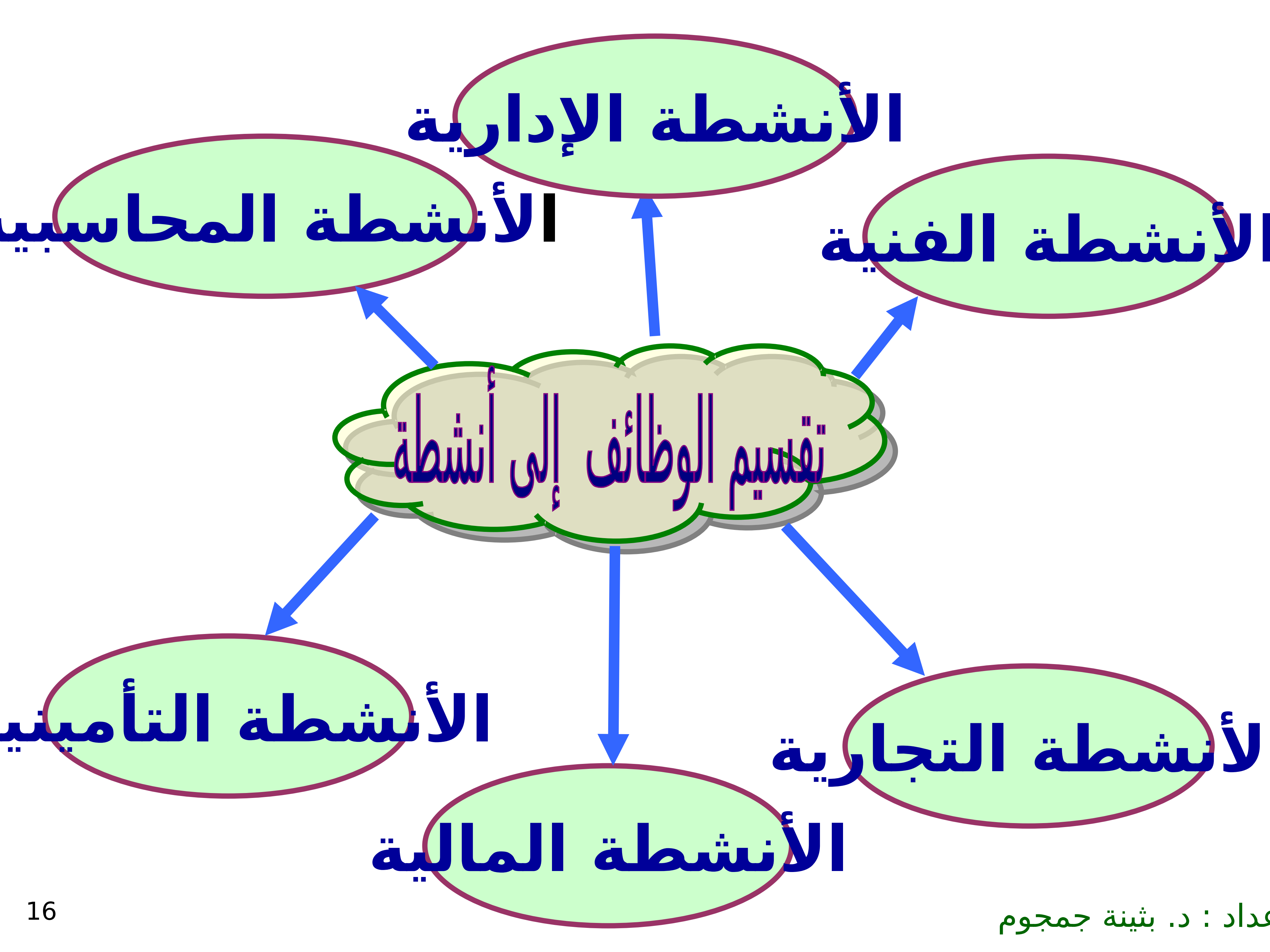
إلى وجوب تغيرها وتطويرها طبقاً لظروف ومجالات التطبيق،

ويمكن تلخيص هذه المبادئ فيما يلي :-

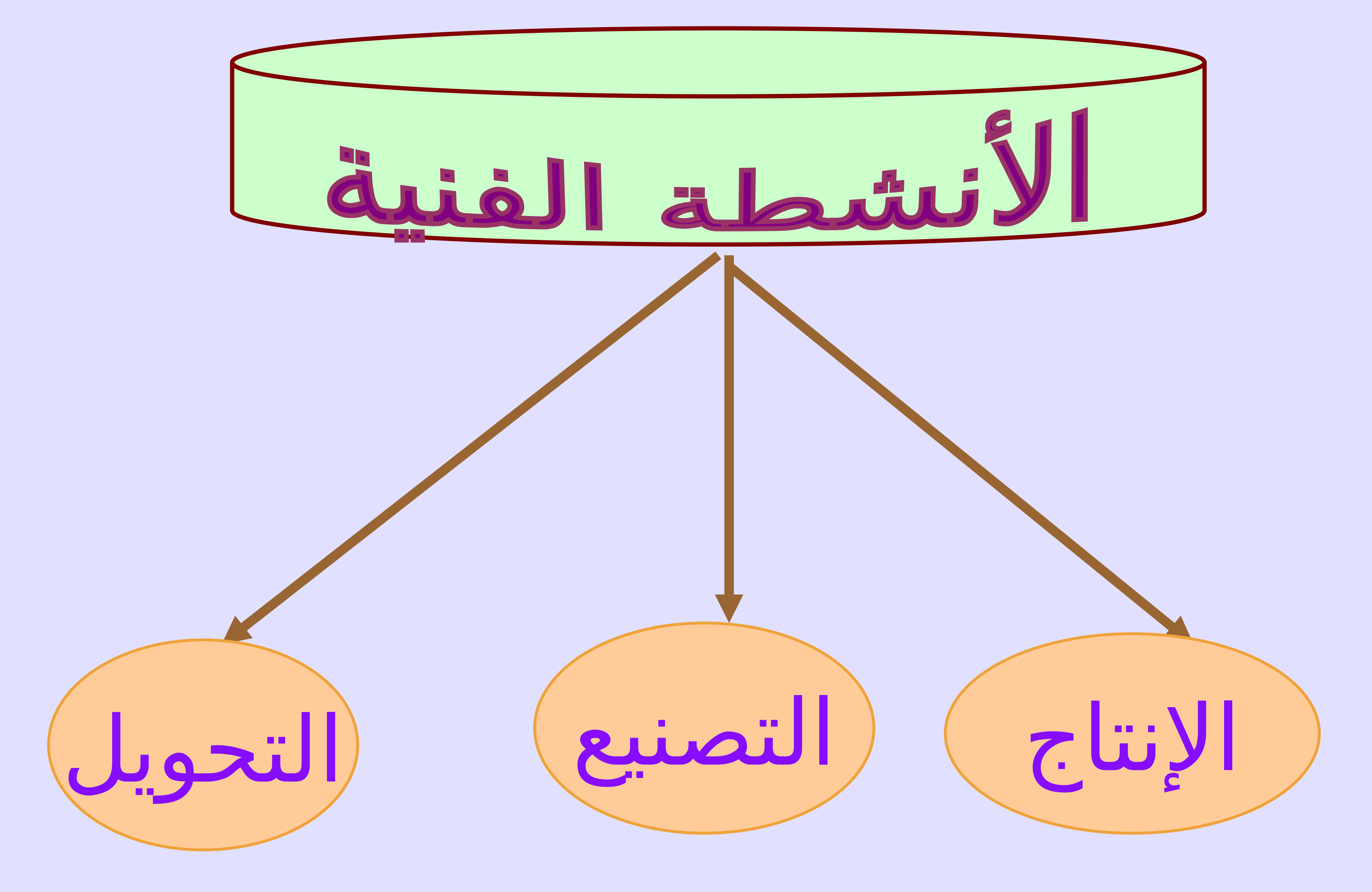
مبادئ التنظيم أوالإدارة

- التخصص وتقسيم العمل
- تكافؤ السلطة والمسئولية
- ترام القواعد واللوائح والنظم
- وحدة الأمر
- وحدة التوجيه
- ع المصلحة الخاصة للمصلحة ال
- مكافأة العاملين
- المركزية
- التسلسل الرئاسي
- الإنصاف أ والعدالة
- ثبات العاملين
- الترتيب
- المبادرة
- روح الفريق(الجماعة

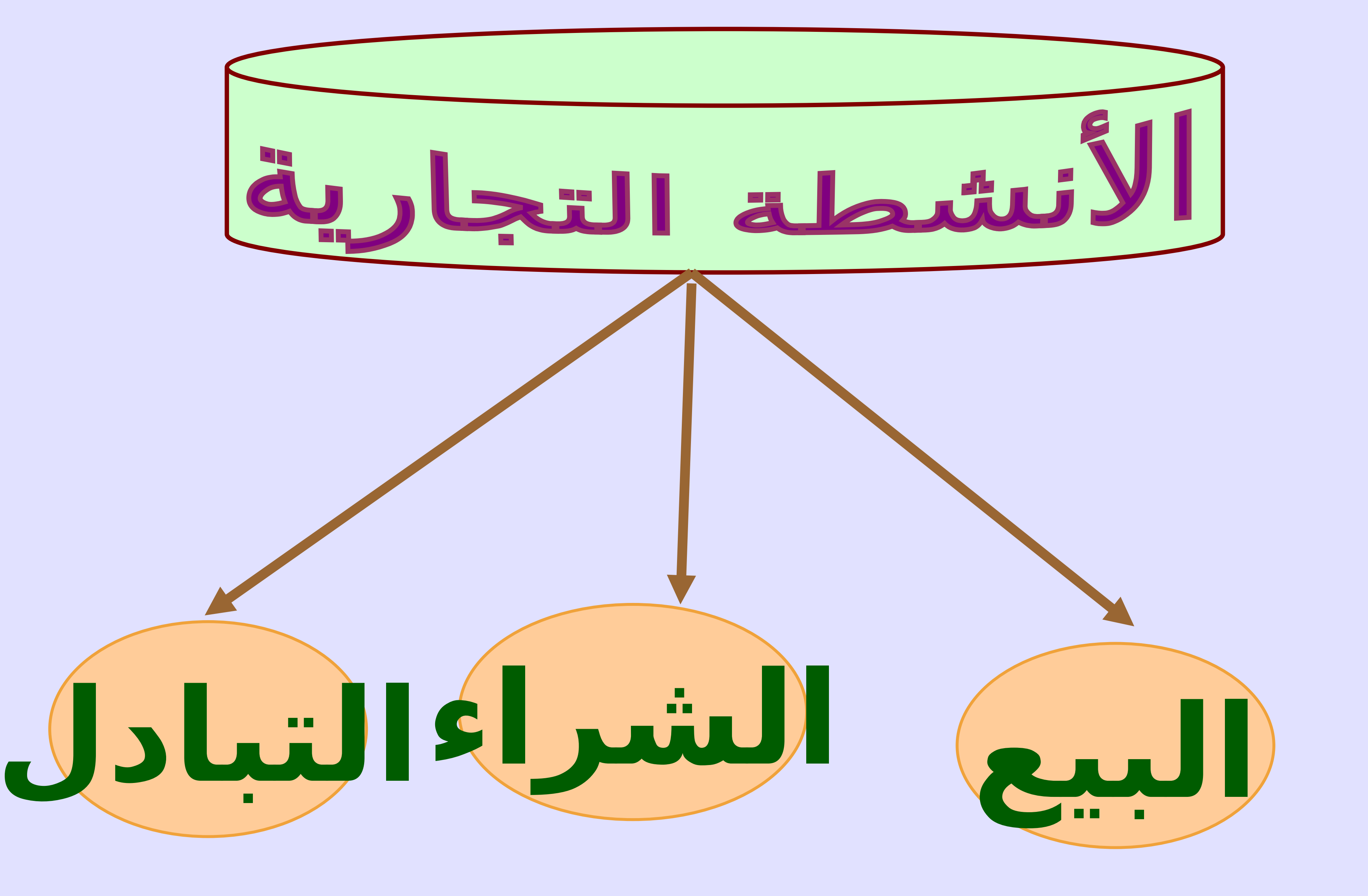
عداد : د. بثينة جمجوم

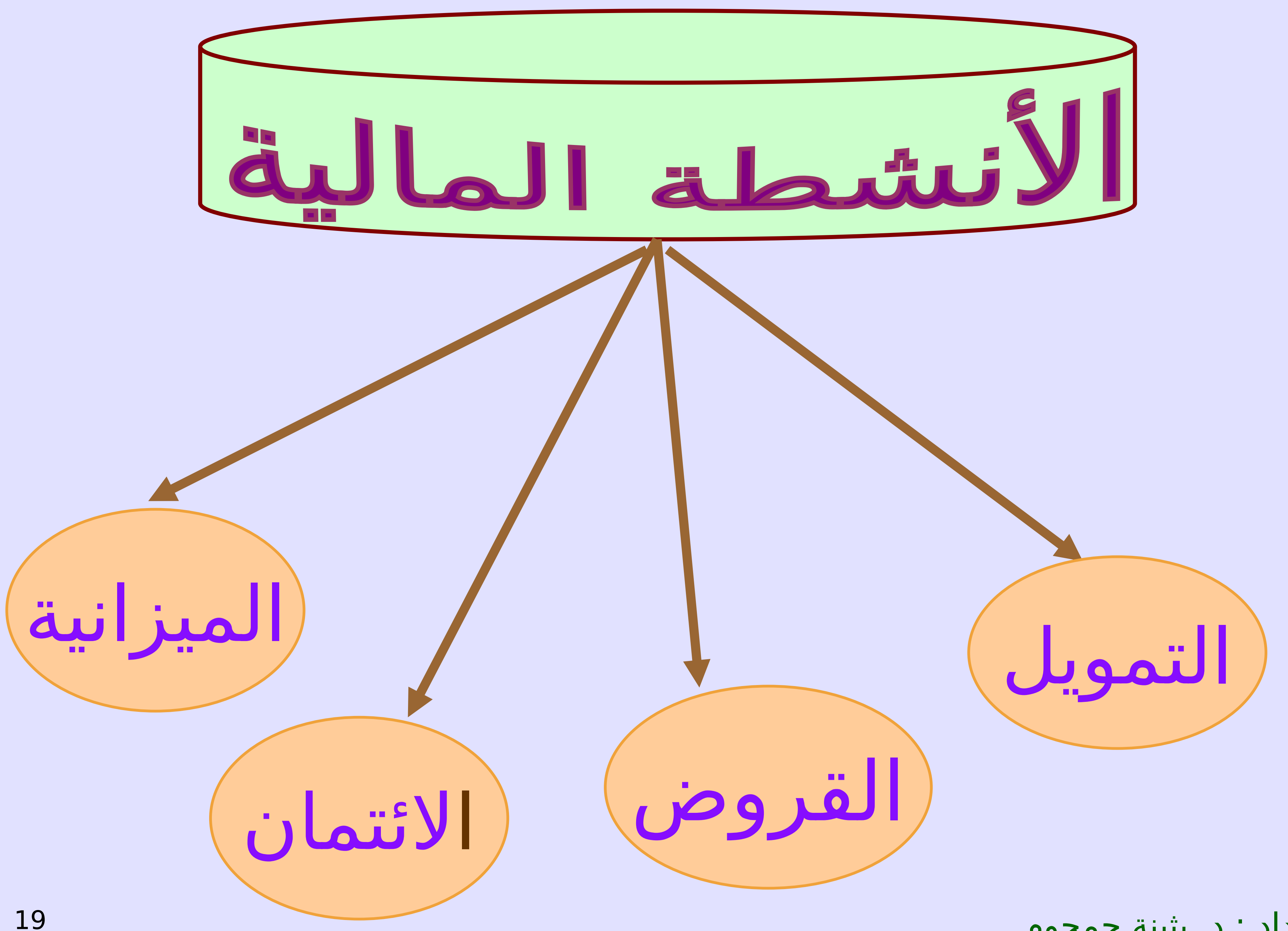


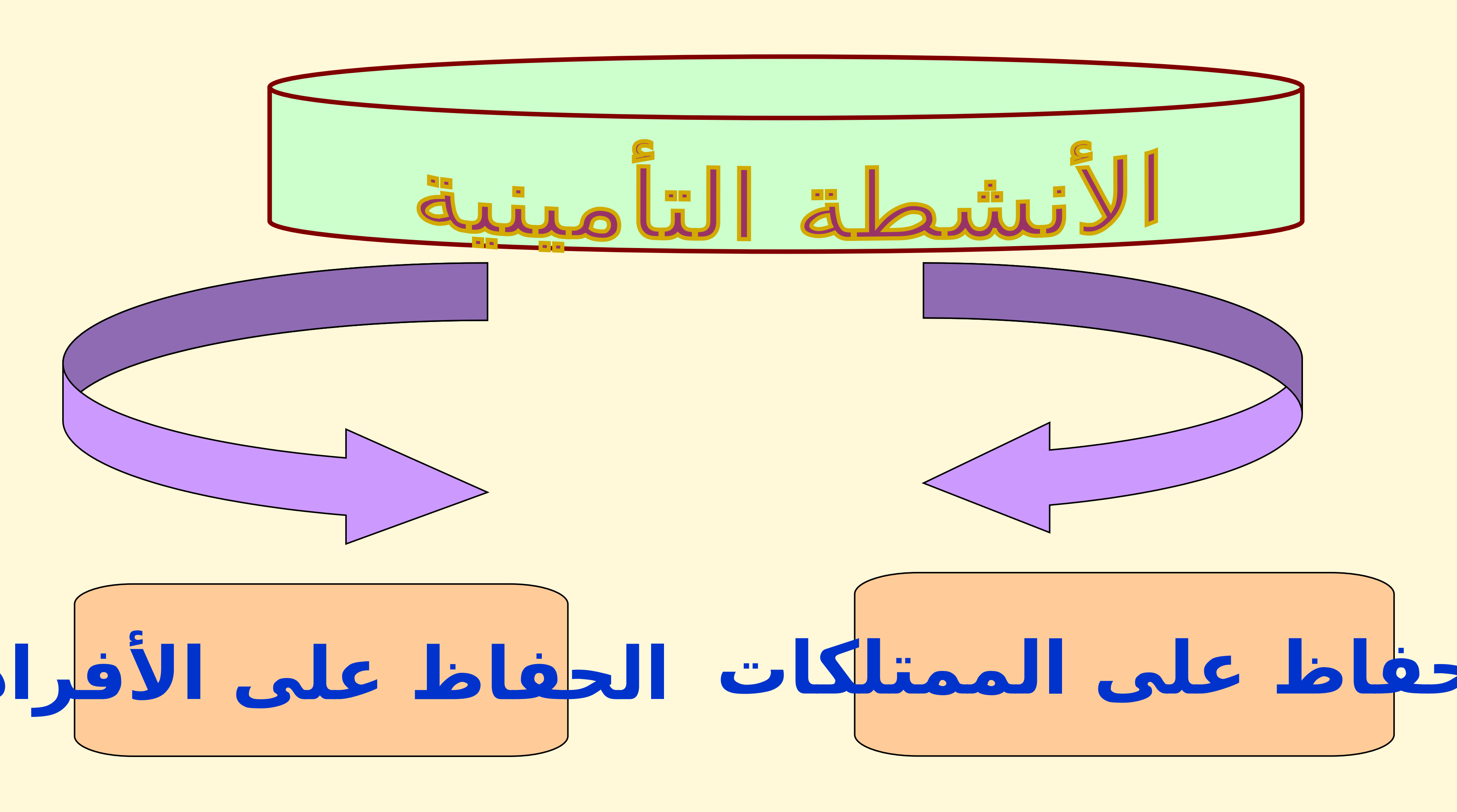
الأنشطة الإدارية
الأنشطة المحاسبي
الأنشطة الفنية
تقسيم الوظائف إلى أنشطة
الأنشطة التأميني
الأنشطة المالية
لأنشطة التجارية

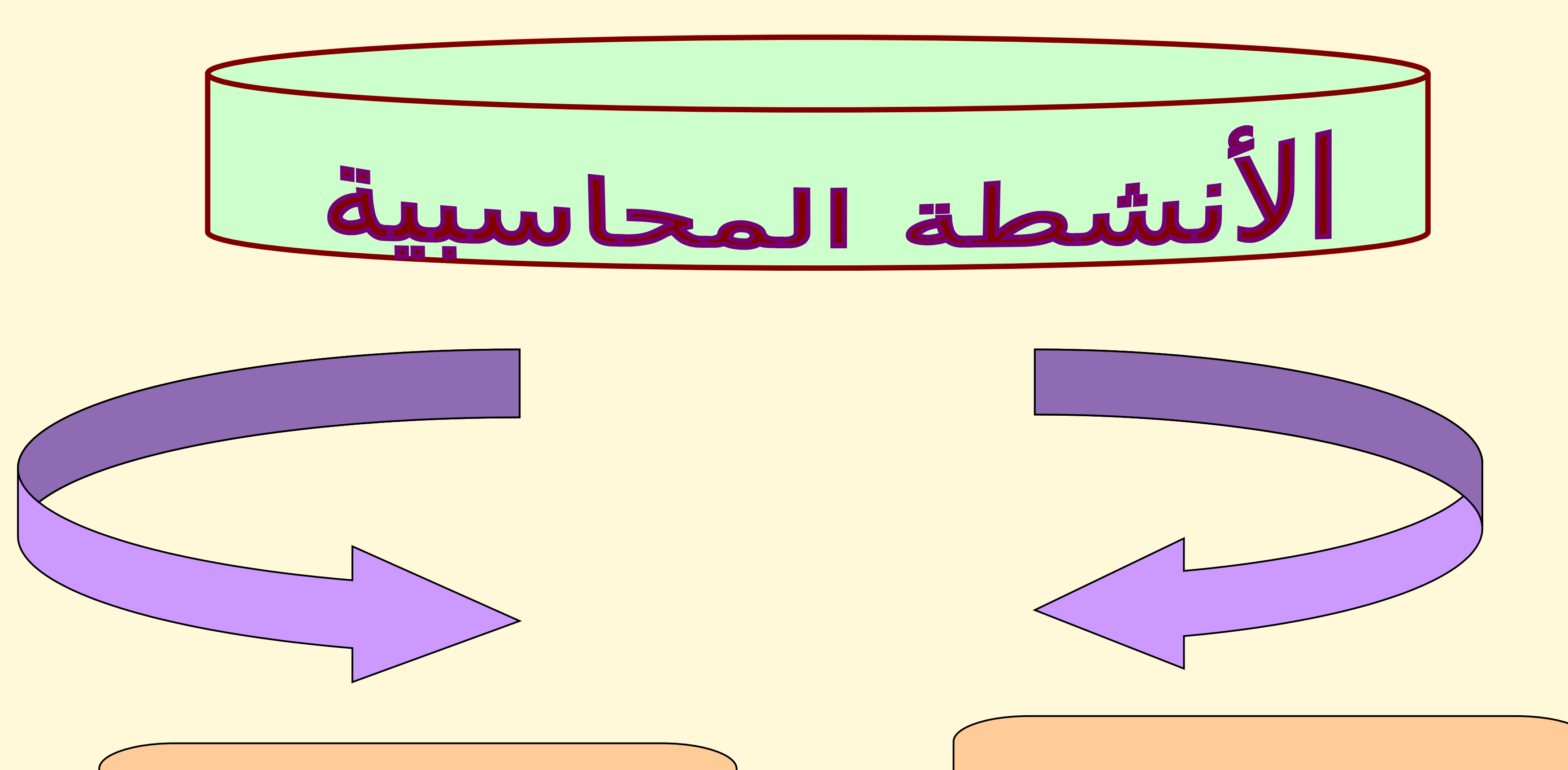


الأنشطة الفنية
الإنتاج
التصنيع
التحويل

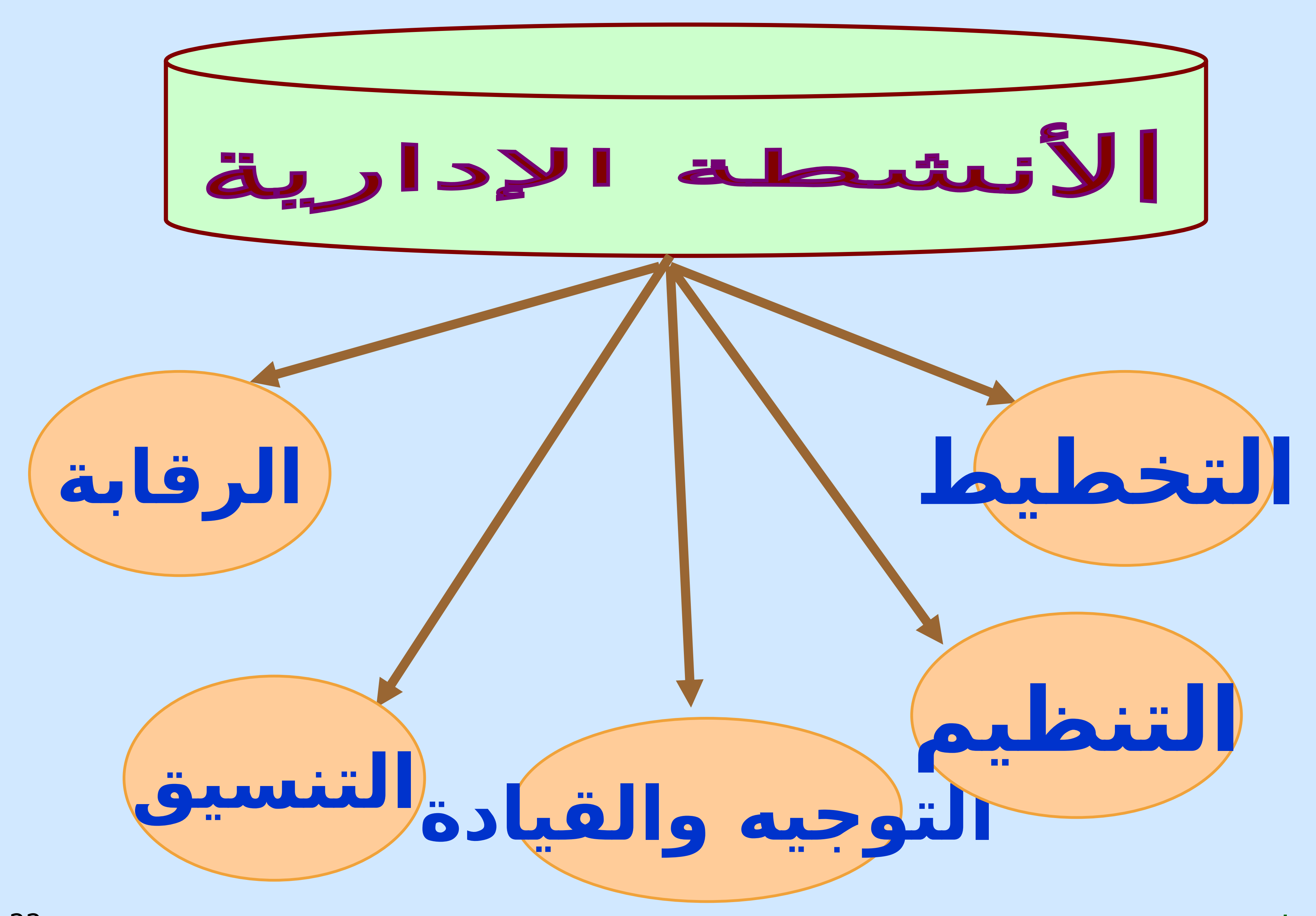

الأنشطة التجارية
التبادل
الشراء
البيع


الأنشطة المالية
التمويل
القروض
الائتمان
الميزانية
19
عداد : د. بثينة جمجوم


الأنشطة التأمينية
حفاظ على الممتلكات
الحفاظ على الأفرا



إعداد : د. بثينة جمجوم


الأنشطة الإدارية
التخطيط
الرقابة
التنظيم
التنسيق
التوجيه والقيادة

تحليل العملية الإدارية

قام هنري فايول

بتحليل العملية الإدارية إلى عناصرها

التخطيط، **التنظيم،** التوجيه والقيادة ، التنسيق

والرقابة

ووضعها في إطار نظري، وتعريف مبادئها

إعداد : د. بثينة جمجوم

شمولية مبادئ الإدارة

تنظر مدرسة النظرية الإدارية إلى مبادئ الإدارة نظرة شمولية بمعنى أن هذه المبادئ يمكن تطبيقها في المنظمات وعلى أي مستوى بغض النظر عن طبيعة العمل الذي تعمل في إطاره المنظمة , ولكنها لا تتجاهل دور البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على الوظائف الإدارية المختلفة .

معنى شمولية العملية الإدارية

ويمكن لنا إيجاز معنى شمولية العملية الإدارية التي
نادى بها فايول في أن وظائف الإدارة لا
ترتبط بزمان أومكان أى عالمية التطبيق.
فالمدير لابد له أن يطبق وظائف الإدارة
سواء في منظمة سعودية أو أمريكية أو

مدرسة العلاقات الإنسانية

ظهرت هذه المدرسة كرد فعل للإهمال

من قبل تيلور وفايول. ركزت هذه المدرسة على

الاهتمام بالإنسان كإنسان من خلال اتصاله

وتفاعله مع الجماعة، وأن العوامل النفسية

و الاجتماعية بين العاملين لها دور كبير في

زيادة الكفاءة والإنتاجية

قياساً بالعوامل المادية . ولذلك فقد كان من

اهتمامات مدرسة العلاقات الإنسانية دراسة أثر

التصميم المادي لمكان العمل كالإضاءة

والتهوية واستخدام الألوان على إنتاجية العاملين

رائد مدرسة العلاقات الإنسانية

التون مايو

رائد مدرسة العلاقات الإنسانية الذي قام بالعديد من التجارب والتي عرفت بتجارب الهاثورون لدراسة

مدى تأثير الإضاءة عل الإنتاجية . والتي أدت إلى الكشف عن

أثر العامل المعنوي والروح المعنوية للعاملين على الإنتاجية بصفة عامة.

إعداد : د. بثينة جمجوم

أين قامت تجارب الهاثورون؟

في مصنع شركة وسترن اليكتريك في ضاحية من ضواحي مدينة شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان الغرض من الدراسة هو تحديد أثر عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة على إنتاجية العامل، وقد تم تعديل هذه المتغيرات المادية بالزيادة والنقصان عن المستويات المعيارية، ومع ذلك فقد ازداد الإنتاج في الحالتين, واعتبر الباحثون أن السبب هو العامل المعنوي والروح المعنوية العالية بين العاملين.

ماذا أطلق على تجارب هاثورن؟

وقد أطلق فيما بعد على هذه الدراسات بحركة العلاقات

الإنسانية نظرا لتركيزها على أهمية العامل

الإنساني في المنظمة.

1

أهم نتائج تجارب الهاثورن

- يجب النظر إلى المنظمة على أنها نظام اجتماعي متداخل الأجزاء.
- أن المنظمة تؤدي وظيفتين هما :

أ- تقديم سلع أو خدمات ب- توزيع الرضا بين أعضائها

- يوجد في أي منظمة نوعين من التنظيم هما (التنظيم الرسمي / التنظيم الغير رسمي) .

إعداد : د. بثينة جمجوم

أهم نتائج تجارب الهاثورن

2

- عملية التقويم الاجتماعي ظاهرة دائمة.
- كل شخص في المنظمة ينظر إلى أي شيء يمس وضعه الشخصي على أنه غير عادل.
- لا يكون الحافز المادي فعالاً ما لم يصاحبه حافز معنوي.
- ربطت حركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضا الفرد العامل وإنتاجيته

أثار مدرسة العلاقات الإنسانية

ووافق كثير من الاجتماعيين في أنحاء العالم على

المبادئ التي نادى بها التون مايو وفحواها

أن العمل هو نشاط جماعي، مما فتح الباب

واسعاً لعلوم الاجتماع وعلم النفس ,

وعلم الإنسان لتشارك جميعاً في حل

المدرسة السلوكية في الإدارة

ظهرت هذه المدرسة كرد فعل لمدرسة العلاقات الإنسانية .

تقوم المدرسة السلوكية على افتراض أساس مؤداه أن السلوك الإنساني هو سلوك هادف ،وأن مهمة الإدارة هي محاولة تحفيز الأفراد والجماعات على أداء العمل وذلك بما

رواد المدرسة السلوكية

من رواد هذه المدرسة:

إبراهام ماسلو

دوجلاس ماكريجر

فريدريك هيرزبرج

إعداد : د. بثينة جمجوم

المادي.

الجوانب التي ركز عليها المدخل السلوكي في الإدارة

- **تتم الاستجابة من جانب الفرد العامل للإدارة عندما تتحقق حاجته الاجتماعية والاقتصادية وليس الاقتصادية فقط .**
- **النظرة إلى المنظمة على أنها وحدة اجتماعية وليست اقتصادية فقط .**
- **زيادة الإنتاجية وذلك من خلال تحقيق الإشباع المتوازن لحاجات الأفراد .**
- **تشجيع التنظيمات غير الرسمية على الظهور لأن ذلك جزء من الطبيعة البشرية**

أضواء على بعض علماء المدرسة السلوكية

لا يمكن حصر النظريات التي تناولت سلوك الأفراد في محيط العمل والتي حاولت تفسير ما يصدر عن الفرد من أفعال وأقوال وتوضيح ما يمكن عمله للتأثير في سلوك الأفراد, ونذكر بعضاً من هذه النظريات على سبيل المثال لا

إعداد : د. بثينة جمجوم

على ماذا يدل تعدد النظريات السلوكية

يدل على مدى ما يتصف

وك الإنسان من تعقيد، وعلى صعوبة الوص

ق بين العلماء على نظرية واحدة للتأثير في

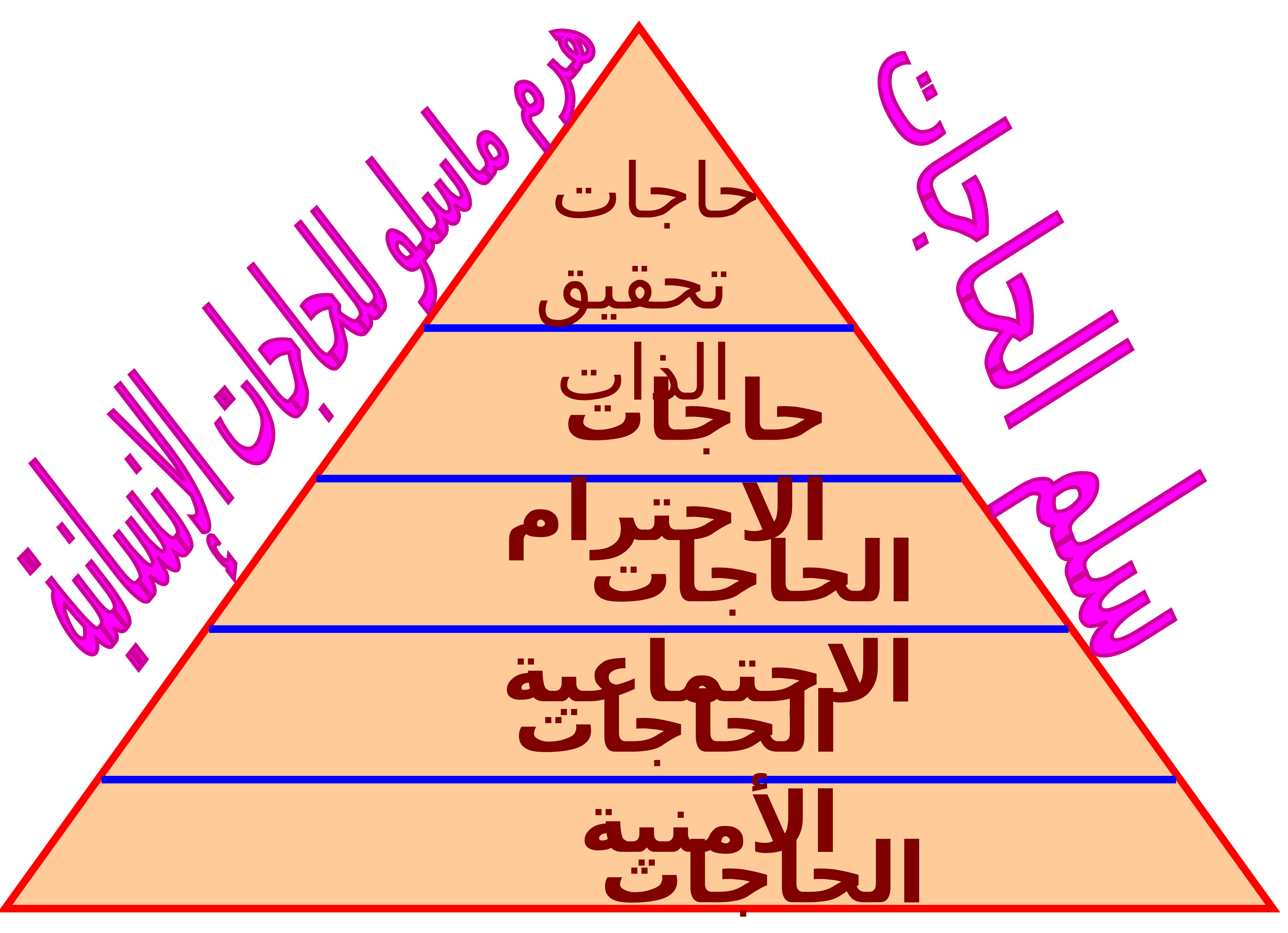
السلوك.

عداد : د. بثينة جمجوم

نظرية الحاجات الإنسانية لإبراهام ماسلو

يرى ماسلو أن الإنسان دائم الحاجة
وهو كلما اشبع حاجة حتى تظهر لديه حاجة أخرى
يبدأ السعي وراء اشباعها. وأن الحاجة إذا أشبعت لا تمثل دافعا للسلوك .
رتب ماسلو الحاجات الإنسانية في هرم

إعداد : د. بثينة جمجوم


هرم ماسلو للحاجات الإنسانية
سلم الحاجات
حاجات تحقيق الذات
حاجات الاحترام
الحاجات الاجتماعية
الحاجات الأمنية
الحاجات الفسيولوجية

نظريتي X وY لدوجلاس ماكريجور

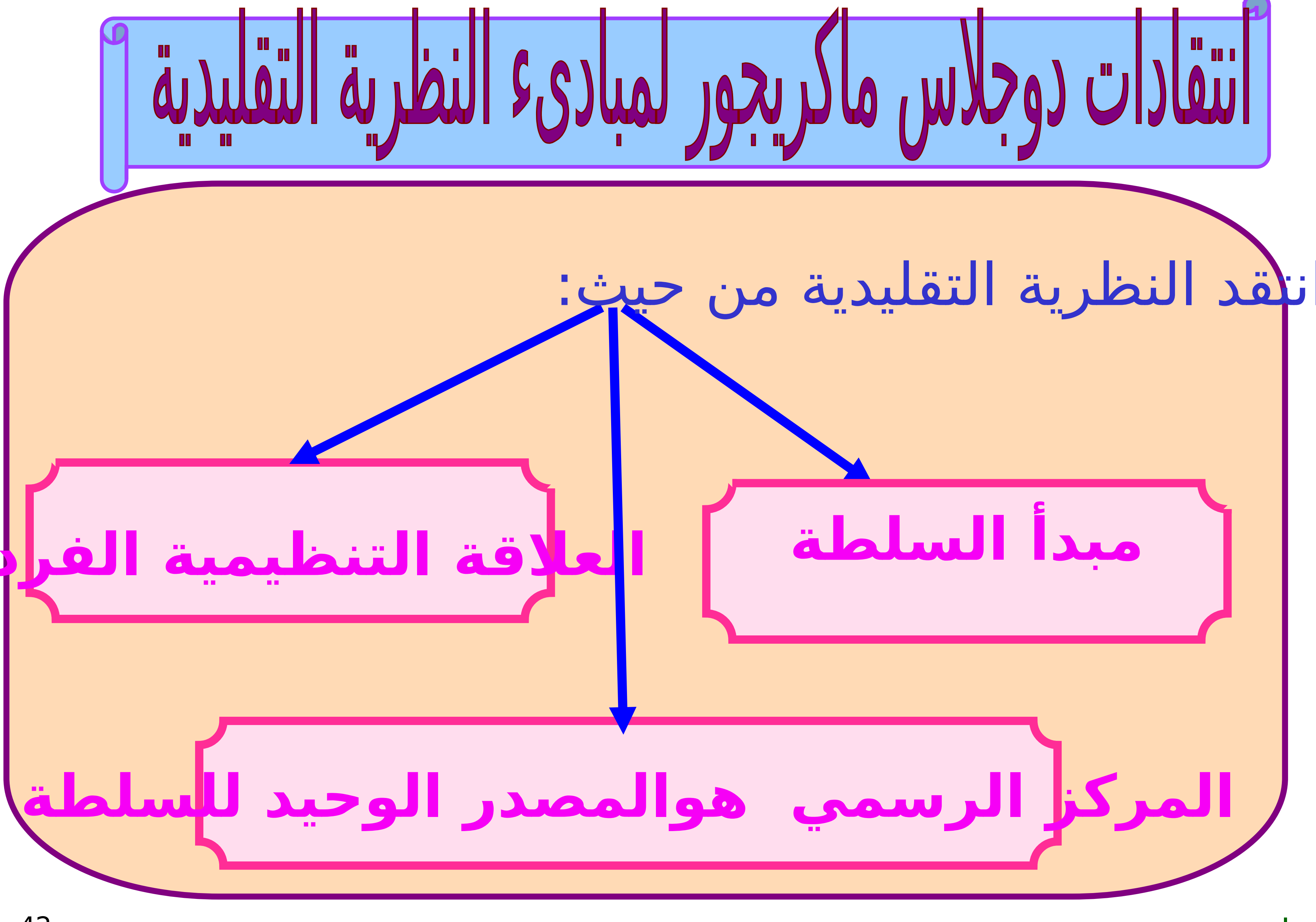
دوجلاس ماكريجور من علماء النفس الإجتماعي الذي أجرى العديد من البحوث حول الدافعية والسلوك العام للناس في المنظمات وتوصل إلى النظريتين التالية:

نظرية X

نظرية Y

فلسفة دوجلاس ماكريجور

- أن كل مدير له فلسفته الخاصة التي يعتنقها، وتعتبر عاملا أساسيا في تحديد سلوكه الإداري، وبالتالي السلوك التنظيمي.
- أن هناك عاملا آخر يؤثر في السلوك التنظيمي، وهو أن رجال الأعمال الذين تأثروا بمبادئ الإدارة التقليدية أصبح لديهم اقتناع بأن هذه المبادئ راسخة ولا تحتمل التعديل أوالنقاش ، رغم أن هذه المبادئ غير سليمة وعليها انتقادات.



انتقادات دوجلاس ماكريجور لمبادىء النظرية التقليدية
انتقد النظرية التقليدية من حيث:
مبدأ السلطة
العلاقة التنظيمية الفرد
المركز الرسمي هوالمصدر الوحيد للسلطة

انتقاد دوجلاس ماكريجورلمبدأ السلطة

تعتبر النظرية التقليدية أن السلطة هي الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك أعضاء التنظيم.

ينتقد ماكجريجور ذلك لأن السلطة هي مجرد نوع واحد من أنواع التأثير، فهناك مصادر أخرى للتأثير وهي الاقناع والتشجيع.

انتقاد دوجلاس ماكريجور للمصدر الوحيد للسلطة

ترى النظرية التقليدية المركز الرسمي هو المصدر الوحيد للسلطة.

يرى ماكجريجور أن هناك مصدر أخر للسلطة وهو السلطة غير الرسمية التي تأتي من الثروة و العلم و الخبرة و القوة (الجسدية أو العقلية).

انتقاد دوجلاس ماكجريجور للعلاقة التنظيمية الفردية

النظرية التقليدية تنظر إلى العلاقة التنظيمية نظرة فردية تنحصر في أداء الفرد لواجباته.

وهذه نظرة مخالفة للواقع كما يرى ماكجريجور حيث أن العلاقة التنظيمية تلمس مختلف نواحي الحياة الاجتماعية و الاقتصادية لأعضاء التنظيم.


نظرية دوجلاس ماكجريجور الأولى نظرية (X)
وضع
دوجلاس ماكجريجور
نظريته الأولى X وهي
تنظر نظرة سلبية للعاملين ،
وطالب
الإدارة أن تعاملهم على أساس هذه
النظرة.

أفكار نظرية دوجلاس ماكريجور الأولى(نظرية X)

ن العادي لديه كراهية فطرية للعمل ويحاول تجنبه

ن العادي يكره المسؤولية ولذلك يجب أن يُوجه من

ن العادي خامل وغير طموح ويسعى فقط للأمن وا

ن العادي يفتقد المبادأة ولا يسعى لاتخاذ موقف ال

كيف يجب معاملة العاملين طبقاً للنظرية X ؟!

أغلب

الناس يجب أن

يجبروا على العمل ويجب

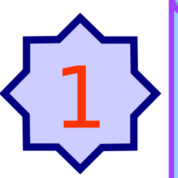
أن يراقبوا ويوجهوا ويهددوا

بالعقاب من

أجل الحصول على الإنتاج اللازم

هل نجحت نظرية X؟

رأى ماكجريجور فيما بعد أن أساليب العمل المبنية عليها تفشل في الأفراد لتحقيق الهدف المطلوب، كما اتضح له أن نتائج البحوث الدراسات السلوكية لا تؤيد المعتقدات السابقة عن الإنسان وا الإنسانية وعن دور الإدارة، ولذلك حاول أن يضع نظرية أخرى عكس الاولى تتضمن نظرة إيجابية عن العاملين وهي:



نظرية دوجلاس ماكريجور الثانية (نظرية Y)

- الإنسان بطبيعته يحب العمل كحبه للراحة والانسجام متى ما توفرت الظروف المناسبة لذلك .
- تحت الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة يسعى الفرد بمحض إرادته للعمل .
- تحت الظروف المناسبة يتعلم الإنسان تحمل المسؤولية بل ويسعى إليها .

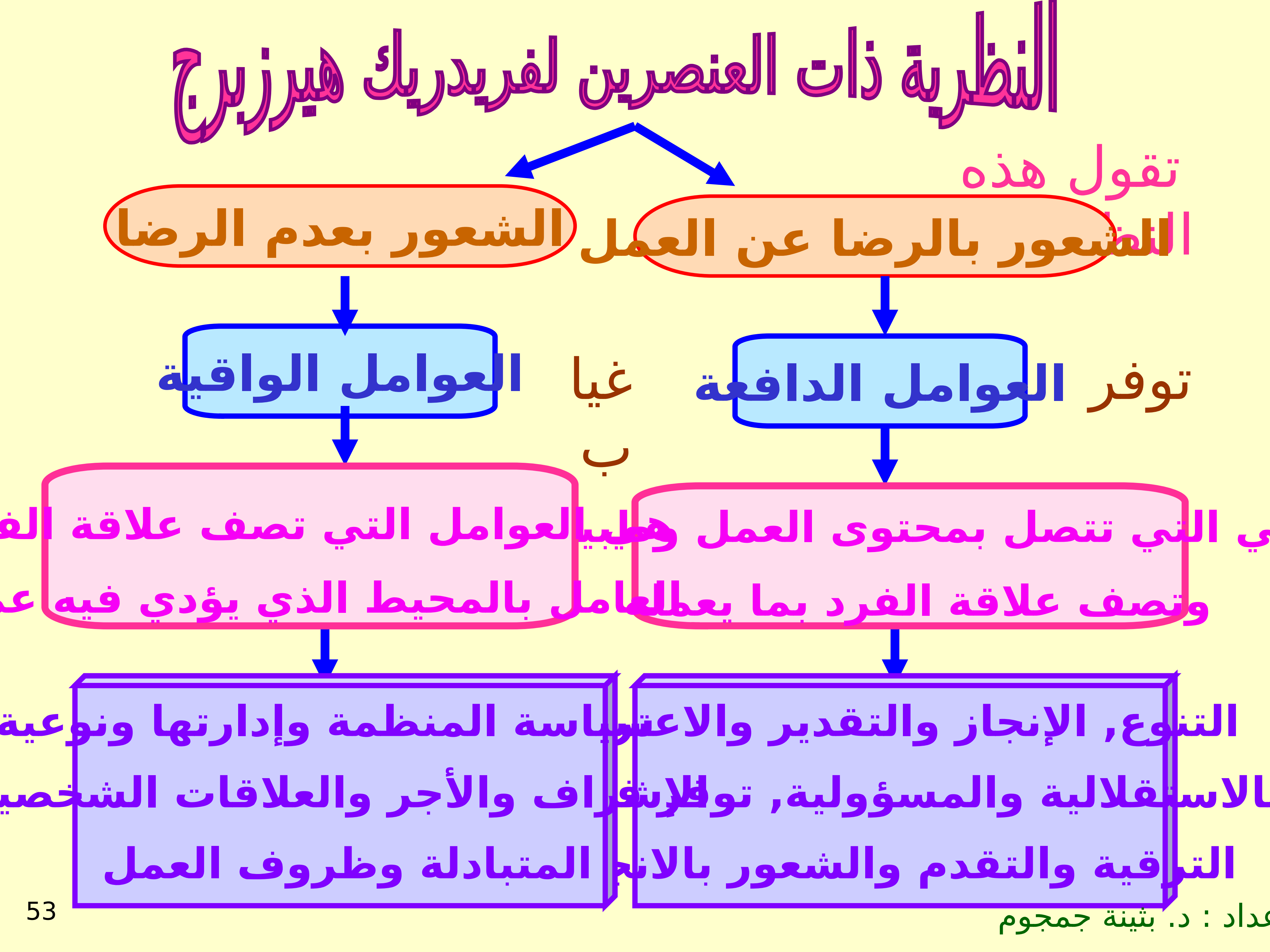
إعداد : د. بثينة جمجوم

2 نظرية دوجلاس ماكريجور الثانية (نظرية Y)

- الإنسان طموح بطبيعته فهو يكرر تصرفاته التي ينتج عنها إشباع رغباته وتؤمن له الأمن والاستقرار .
- الإنسان قادر على استخدام الفكر والخيال في حل المشاكل التنظيمية إذا ما أُعطي الفرصة لذلك .
- الإنسان قادر على الإبداع والابتكار وركوب المخاطر إذا أُعطي الفرصة .
- إن العقاب ليس الوسيلة الوحيدة لدفع الأفراد للعمل.

ما الفرق بين المديرين الذين يؤمنون بنظرية X والمديرين الذين يؤمنون بنظرية Y؟

المديرين الذين يؤمنون بنظرية X يتبعون المدرسة الكلاسيكية، ويعاملون الإنسان كالآلة, لكن المديرين الذين يؤمنون بنظرية



عداد : د. بثينة جمجوم

أهمية النظرية ذات العنصرين لفريدريك هيرزبرج

برغم ما وجه إلى نظرية هيرزبرج من

انتقادات، إلا أنها لا تزال لها أهميتها، لأنها حاولت أن

تفصل

بين العوامل الدافعة والعوامل الواقية, وقد أدى هذا الفصل

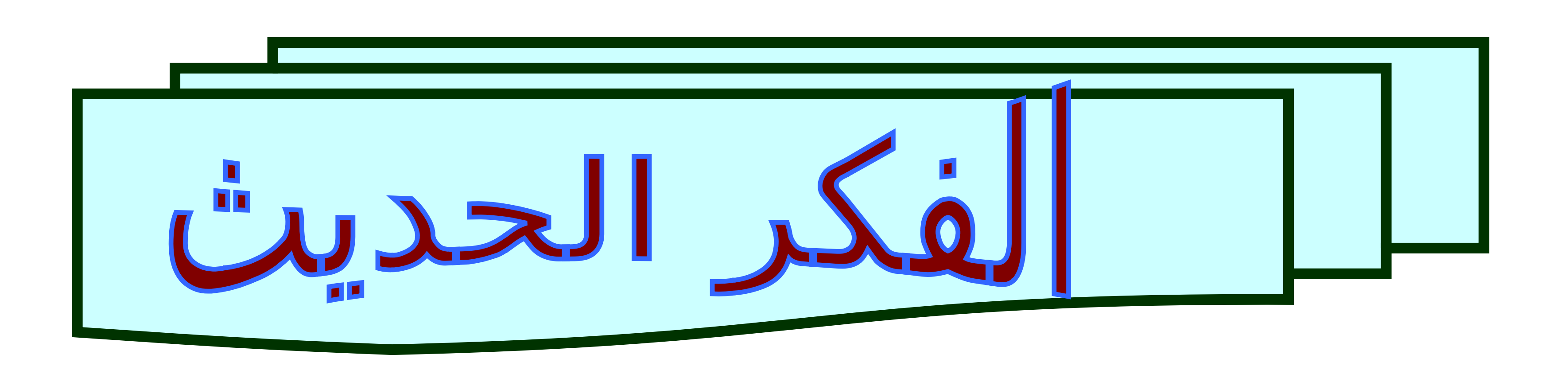
إلى مفهوم إثراء العمل job Enrichment والذي يعني تزويد

الأعمال بعوامل دافعة, ولكن قبل زيادة العوامل الدافعة فإنه

يجب على الإدارة توفير

العوامل الواقية لأنه بدون ذلك يصبح الفرد أقل استجابة

لمحاولات إثراء العمل.



مدخل النظم

المدخل الموقفي (الشرطي)



إعداد : د. بثينة جمجوم

ماذا يقصد بالنظم حسب مدخل النظم ؟

أن لكل نظام مدخلات ومخرجات، وأن المنظمة يمكن النظر إليها كنظام متكامل يتكون من مجموعة من النظم الفرعية (تسويق, إنتاج, تمويل, أفراد , مشتريات , مخازن , معلومات , ... إلخ)، كما أنها تكون جزءاً من نظام آخر أكبر وهو القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه , وهذا بدوره يعتبر جزءاً من كل , وهكذا إلى أن يشمل

على ماذا يركز مدخل النظم؟

يركز على

وجود علاقة متداخلة

ومعتمدة على بعضها البعض

بين الأجزاء التي تنتمي إلى الكل. فالنظم

الفرعية لأى نظام تتداخل وتترابط وتتفاعل

مع

بعضها البعض لكي تحقق أهداف هذا النظام.

عداد : د. بثينة جمجوم

المدخل الموقفي أو الشرطي

بدأ هذا المدخل يتبلور في بداية السبعينات من القرن الماضي، حيث أثبتت التجارب والمشاهدات والملاحظات أن هناك حالات متناقضة لا تتماشى مع النظريات السابقة وحالات أخرى تتماشى معها، ولقد توصل أنصار هذا المدخل الجديد إلى تفسير مهم لهذه الظواهر هو أن المبادىء التي تنادي بها نظرية ما تصلح في حالة موقف كذا ولا تصلح في موقف آخر، ومن هنا كانت تسمية هذا المدخل بالمدخل الموقفي من موقف أو المدخل الشرطي نسبة إلى أداة الشرط إذا.

نتائج المدخل الموقفي أو الشرطي

وطبقا لهذا المدخل

لم يعد هناك مبادئ أو نظريات يمكن أن ننظر إليها باعتبارها صالحة في جميع الظروف والأوقات، ولا يمكن في نفس الوقت أن ننظر إلى غيرها باعتبارها لا تصلح في أي وقت من الأوقات . وإنما ننظر إلى جميع هذه المبادئ باعتبارها متكاملة لا متعارضة، ويتوقف نجاح استخدام كل منها على درجة مناسبته للموقف

مزايا المدخل الموقفي

- يتميز بالمرونة في تطبيقه الأساليب والمبادىء المأخوذة من المدراس أو المداخل الإدارية.
- يشجع المديرين على تحليل وفهم الفروق بين المواقف المختلفة واختيار أنسب الحلول لها .
- يؤكد على ضرورة توافق ممارسات الإدارة مع عدة متغيرات رئيسية تشمل البيئة الخارجية , التقنية المستخدمة, والعاملين بالمنظمة.

رواد المدخل الموقفي

جوان وادوارد

Joan Woodward تــعتبر واحدة مـنرواد

المدخل الموقفي، حيث ساهمت النتائج التي توصلت إليها

مع

مجموعة من الباحثين في إدراك التقنية – متغير

موقفي رئيسي ــ على تصميم الهياكل بالمنظمات.

عداد : د. بثينة جمجوم

مدخل الموقفي في الإدارة من المداخل المعتمدة بدرج

دخله التشخيصي

جع المدربين على تحليل وفهم الفروق بين المواقف

ة و اختيار أنسب الحلول لها .

عداد : د. بثينة جمجوم

- هو يشجع المديرين على تحليل وفهم الفروق بين المواقف المختلفة واختيار أنسب الحلول لها , ويؤكد المدخل الموقفي على ضرورة توافق ممارسات الإدارة مع عدة متغيرات رئيسية تشمل البيئة الخارجية , التقنية المستخدمة , والعاملين بالمنظمة , وتتوقف الأهمية النسبية لكل هذه المتغيرات على نوع المشكلات الإدارية , وتعتبر جوان وادوارد Joan Woodward واحدة من رواد المدخل الموقفي حيث ساهمت النتائج التي توصلت إليها مع مجموعة من الباحثين في إدراك التقنية – متغير موقفي رئيسي ــ على تصميم الهياكل بالمنظمات

نظرية دوجلاس ماكريجر(X,Y)

- تقوم هذه النظرية على أن العلاقات التنظيمية لابد من أن تلمس مختلف نواحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية لأعضاء التنظيم وبالتالي يخالف النظرة التقليدية والتي تنظر إلى العلاقات الإنسانية من منظور فردي ينحصر في أداء الفرد لواجباته وعليه فقد قدم تصوراته لفروض النظرية التقليدية والتي أسماها نظرية X ثم قدم تصوراته لفروض نظرية السلوك الإنساني وأسماها Y

ايول إلى أن جميع أوجه نشاط المشروع يمكن تقسيمها إلى س

أنشطة فنية وهي عمليات الإنتاج والتصنيع والتحويل .

أنشطة تجارية وهي عمليات البيع والشراء .

أنشطة مالية وهي عبارة عن البحث عن الأموال وإدارتها .

طة تأمينية ((الوقاية والأمان وهي تتضمن حماية الممتلكات والا

طة محاسبية وهي الجرد وإعداد الميزانية وتحديد أسعار الفائدة و

ية وهي التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة وإصدار الأوامر والت

مدخل النظام :

نشف هذا المدخل في الإدارة أصبح من الممكن
عمال كنظام متكامل يتكون من مجموعة من النظ
سويق , إنتاج , تمويل , أفراد , مشتريات , مخازن
معلومات , ... إلخ)
م الفرعية تتداخل وتترابط وتتفاعل مع بعضها ال
تحقق أهداف هذا النظام .
ويتكون أي نظام من أربعة مكونات أساسية هي
خلات . 2- العمليات . 3- المخرجات . 4

إعداد : د. بثينة جمجوم

لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز مادية فقط، وإنما أيضا فإن للحوافز المعنوية دور في إثارة دوافع الأفراد للعمل

تلعب الجماعات غير الرسمية في المنظمة دورا في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم

يجب التركيز على اتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة

عداد : د. بثينة جمجوم

نظرة مدرسة العلاقات الإنسانية

حركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضا ا

لعامل وإنتاجيته وبالتالي فإن مشاركة العاملين

في حركة العلاقات الإنساني حفز العاملين في

عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعي

عداد : د. بثينة جمجوم

- طريقة للتفكير الشمولي في العمل الإداري فهو يضع إطارا كاملا للتعرف على العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمنشأة

المدخل الموقفي (نظرية الموائمة) :

ولدت نظرية الموائمة عن حركة التحليل القائمة على مدخل النظم

وتبحث نظرية التوافق في وضع نظرية النظم موضع التنفيذ وهذه المدرسة نادت

بأن نمط المدير أو الإدارة

لابد وأن يتلاءم مع الظروف البيئية التي يعمل فيها .

يعتمد المدخل الموقفي في الإدارة من المداخل المعتمدة بدرجة كبيرة بسبب مدخله التشخيصي

فهو يشجع المدربين على تحليل وفهم الفروق بين المواقف المختلفة

إعداد : د. بثينة جمجوم

نظرية العلاقات الإنسانية

- تعتبر حركة العلاقات الإنسانية ا بمثابة المرحلة الأولى لمدخل العلوم السلوكية في دراسة الإدارة ومن أهم الدراسات التي قامت بها حركة العلاقات الإنسانية هي دراسات هوثورون تحت إشراف ألتون مايو وروثلز برجر ومجموعة من الباحثين في الفترة الممتدة بين 1927 – 1932 في مصنع شركة وسترن اليكتريك

الفكر الحديث والإدارة

يركز هذا الفكر على الأساليب الكمية
ودراسة الصورة الكلية للعمل بدلا من التركيز
على الأجزاء كما اعتبرت المدرسة الموقفية
أن التغيرات في البيئة وفي الظروف عوامل
أساسية في تقرير سلوك الإداري وقراراته

عداد : د. بثينة جمجوم

ه الكثيرون من كتاب الإدارة إلى مرتبة الأب الحقيقي للإدارة الحديثة أو **الأب الروحي لنظرية الإ**

